

# FACTORES DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO ÉTICO/NO ÉTICO DEL EMPLEADO: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA<sup>1</sup>

Ruiz Palomino, Pablo\*

Ruiz Amaya, Carmen\*\*

Universidad de Castilla-La Mancha

**Recibido:** 11 de junio de 2010

**Aceptado:** 22 de junio de 2011

**RESUMEN:** En la literatura sobre ética empresarial, encontramos un importante número de trabajos centrados en establecer marcos de comprensión sobre qué es lo que conduce a un individuo a comportarse de una manera ética o no ética. Sin embargo, los modelos propuestos hasta el momento son excesivamente generalistas, sin concretar aquellos factores que, desde la literatura empírica, se presentan como más destacados en materia de influencia. El propósito de este trabajo es desarrollar un modelo explicativo que permita la mejor comprensión de los principales factores que influyen sobre el comportamiento ético del empleado. Para ello revisamos las aportaciones más significativas realizadas sobre esta cuestión y planteamos una serie de proposiciones teóricas que definen el modelo explicativo. Finalizamos el trabajo con la discusión del modelo, la extracción de una serie de conclusiones y la propuesta de futuras líneas de investigación.

**PALABRAS CLAVE:** Comportamiento Ético/no ético, Ética Organizacional, Características Individuales, Contexto, Modelo Explicativo.

**CLASIFICACIÓN JEL:** M1, M10, M14.

## DETERMINANT FACTORS OF THE EMPLOYEE'S ETHICAL/UNETHICAL BEHAVIOUR: A LITERATURE REVIEW<sup>1</sup>

**ABSTRACT:** In the literature on business ethics a large number of studies can be found with a focus on establishing comprehension frameworks concerning the factors which make an individual behave ethically or unethically. However, the models proposed up to the present moment are excessively generalists, as there are no specifications on those factors which are presented as more prominent *in* terms of influence according to the empirical literature. The purpose of this paper is to develop an explanatory model that in addition to allowing a better comprehension of the main factors influencing on the individual's ethical behaviour. For this aim we review the most significant contributions in the literature on this aspect and raise a series of theoretical propositions which define the explanatory model. Finally we present the discussion of the model, thus drawing a series of conclusions and proposing future lines for research.

**KEY WORDS:** Ethical/unethical Behaviour, Organizational Ethics, Individual Characteristics, Context, Explanatory Model.

**JEL CLASSIFICATION:** M1, M10, M14,

## 1. INTRODUCCIÓN

Durante las últimas dos décadas el interés por la ética ha pasado a formar parte primordial en la agenda de académicos y profesionales del mundo de la empresa. Prueba de ello es el incremento sustancial experimentado durante este espacio de tiempo en el número de documentos, revistas científicas, reuniones, conferencias, organizaciones, centros de investigación y asociaciones que tratan sobre el tema, las cuales han conducido a su consideración no sólo como disciplina académica sino como área profesional<sup>2</sup> (Argandoña, 1999; Guillén, Melé y Murphy, 2002; Fontrodona y de los Santos, 2004; FORÉTICA, 2004; 2006; 2008).

\* Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Castilla-La Mancha, Facultad de Ciencias Sociales, Avda de los Alfares, 42; E-16071, CUENCA, España, e-mail: Pablo.Ruiz@uclm.es

\*\* Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Castilla-La Mancha, Facultad de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, Plaza de la Universidad, 1; E-02071, ALBACETE, España, e-mail: Carmen.Ruiz@uclm.es

Es cierto que existe una amplia investigación orientada a analizar cómo se genera el comportamiento ético/no ético en la empresa, pero el conocimiento existente es tan disperso que no facilita ni agiliza, en un entorno dinámico, la tarea de la cúpula directiva en diseñar estrategias óptimas para la promoción de la buena moralidad en la organización. Bajo estas premisas, en este trabajo se trata de realizar un profundo análisis del mecanismo que conduce a los individuos a desarrollar un comportamiento ético/no ético dentro de una organización. De dicho análisis concluimos que existen una serie de factores, contextuales e individuales, claramente influyentes en dicho comportamiento. Por ello, podemos concretar el objetivo principal de este trabajo en desarrollar un modelo explicativo de los factores que influyen de manera más destacada sobre el comportamiento ético/no ético del empleado. Con el cumplimiento de dicho objetivo, no sólo se espera contribuir a agilizar el diseño de estrategias efectivas para el fomento de la ética en el lugar de trabajo, sino que se pretende estimular y facilitar el fomento de líneas de acción que, en su diseño, traspasen los límites de la simple adaptación a las demandas sociales y político-legales.

Para alcanzar este objetivo, en la siguiente sección revisamos la literatura existente en ética empresarial para definir una serie de proposiciones sobre los principales factores influyentes en el comportamiento ético/no ético del empleado. Posteriormente, a consecuencia de las proposiciones teóricas formuladas, planteamos y discutimos un modelo explicativo sobre el comportamiento ético/no ético del empleado. Finalmente, en el último apartado, indicamos las principales conclusiones e implicaciones que se desprenden del trabajo realizado así como las limitaciones del mismo.

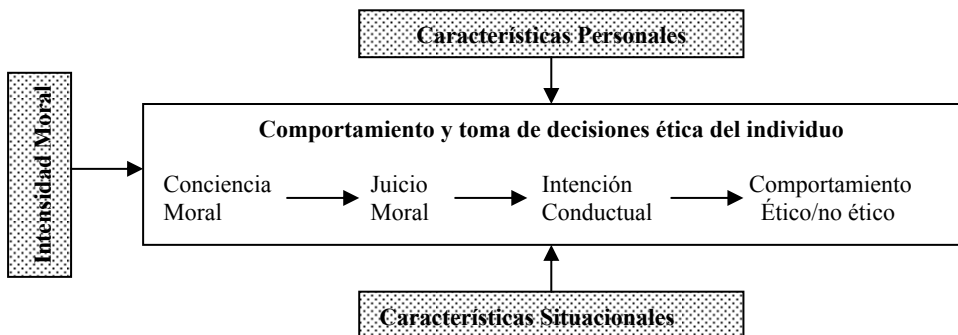
## 2. FACTORES DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO ÉTICO/NO ÉTICO

Aunque los últimos estudios muestran el crecimiento de la sensibilidad hacia la ética en la empresa española, materializar y traducir dicho interés en resultados éticos no es tarea fácil, tal como se desprende del estudio recientemente desarrollado por el IESE. Así, Fontrodona y de los Santos (2004) logran observar un alto porcentaje de empresas españolas que fracasan en su intento de conseguir el compromiso ético que buscaban, lo cual, probablemente, podría reflejar la complejidad y desconocimiento a los que se enfrenta el directivo medio español a la hora de mejorar la calidad moral de la cultura de su empresa<sup>3</sup>. No parece suficiente, por tanto, la intención, sino que resulta fundamental un pleno conocimiento sobre los factores que influyen de manera importante en el comportamiento ético/no ético del empleado, y una fuente importante para alcanzar este conocimiento reside en la amplia investigación empírica realizada hasta el momento (Ford y Richardson, 1994; Collins, 2000; Loe, Ferrell y Mansfield, 2000; O'Fallon y Butterfield, 2005) así como en el extenso número de modelos teóricos propuestos hasta la fecha (Ferrell y Gresham, 1985; Treviño, 1986; Hunt y Vitell, 1986; Rest, 1986; Bommer, Gratto, Gravander y Tuttle, 1987; Dubinsky y Loken, 1989; Ferrell, Gresham y Fraedrich, 1989; Fritzsche, 1991; Jones, 1991; Malhotra y Miller, 1998; Brass, Butterfield y Skaggs, 1998; Srnka, 2004).

El análisis realizado sobre todos estos modelos y la investigación empírica existente permite desprender cuál es la secuencia procesal que comúnmente lleva a un individuo a comportarse de manera ética/no ética en la empresa (Granitz, 2003) (Ver Figura 1). El proceso comienza cuando surge un dilema ético y consta de cuatro etapas: reconocimiento

del dilema moral, evaluación y elaboración de juicio sobre el mismo, intención conductual (intento moral) y comportamiento asociado (Rest, 1986; Granitz, 2003). Sin embargo, a dicha secuencia es necesario añadir la presencia de una amplia diversidad factorial que influye en todo momento sobre los diferentes pasos dados por el individuo hasta llegar al comportamiento final. En efecto, existen determinados factores contextuales e individuales, incluso aspectos relacionados con el propio asunto moral, que influirán en varias etapas del proceso, y en definitiva, en el comportamiento finalmente desarrollado por el individuo (Treviño, 1986; Ferrell y Gresham, 1985; Dubinsky y Loken, 1989; Jones, 1991). Por un lado, siguiendo a Jones y Ryan (1997), entre la segunda y la tercera etapa del proceso de comportamiento ético/no ético se produce todo un complejo entramado denominado “modelo de aprobación moral” que representa un intento por explicar por qué la relación entre el juicio moral y el comportamiento moral es más débil de lo que cabría esperar, y un mecanismo por el cual los factores organizacionales juegan un papel destacado en desarrollar la verdadera acción moral. Por otro lado, en la determinación de la primera y segunda etapas, esto es, en términos de reconocer y hacer el juicio moral, influyen también determinados aspectos individuales (cognitivos y de personalidad) propios del agente decisor (cf. Treviño, 1986; Jones, 1991). Finalmente, siguiendo a Jones (1991), el propio dilema moral también influye como variable independiente sobre las cuatro etapas del proceso, de manera que el grado en el cual se den las seis características por las que dicho dilema se encuentra definido (p.e. magnitud de las consecuencias, consenso social, probabilidad de efecto, inmediatez temporal, proximidad y concentración de efecto) refleja el grado de intensidad moral presente en todo el proceso, influyendo, en mayor o menor medida, sobre el comportamiento ético/no ético finalmente desarrollado por el individuo.

**Figura 1. El proceso de comportamiento y toma de decisiones ética**



*Fuente: Adaptado de Granitz (2003) y Jones (1991)*

Debido, entonces, a la alta complejidad existente que rodea al proceso de comportamiento ético del individuo, y motivados por la realización de una síntesis factorial que facilite la tarea de promover de manera efectiva el comportamiento ético de los empleados, nuestra atención, en este trabajo, se enfoca solamente hacia el análisis y estudio de algunos de estos factores de influencia anteriormente descritos. Concretamente, nuestra intención es la de centrarnos en aquellos que, desde la literatura, parecen mostrarse como más influyentes, y con implicaciones más inmediatas para la práctica empresarial; así, dirigiremos nuestro interés hacia aquellos más controlables por parte de la Alta Dirección: factores de naturaleza contextual (organizacional) y aspectos de índole individual.

## 2.1. La influencia del contexto

Toda decisión/acción se desarrolla en un contexto concreto y se sabe que la variación y divergencia del mismo afecta de manera impredecible a la decisión o acción tomada (Lewin, 1935). Por tanto, y considerando que la dimensión moral se encuentra inextricablemente vinculada a la acción humana (Guillén, 2006), puede deducirse que los factores relacionados con el contexto en que se mueve el individuo son determinantes a la hora de explicar la moralidad conductual desarrollada por éste (Treviño y Nelson, 2004). En efecto, la literatura referente al tema muestra un extenso número de factores contextuales como determinantes en su comportamiento ético/no ético y que pueden ser agrupados en dos categorías principales (Ford y Richardson, 1994). La primera se refiere al contexto organizacional en que los individuos se encuentran, y la segunda abarca todas aquellas variables que son ajenas tanto al individuo como a la empresa. En este trabajo nuestra atención se dirige principalmente hacia el primer tipo de variables, y no sólo porque son más fácilmente controlables por la Alta Dirección sino porque se consideran más influyentes sobre la moralidad conductual del individuo. En efecto, dado que la organización, juega un papel crucial en la vida de los individuos -pues es donde transcurre gran parte del tiempo de éstos y donde se gestan grandes amistades y fuertes relaciones-, es muy probable que dichas organizaciones sean primordiales para determinar el grupo de referencia aceptado por el individuo a la hora de actuar o decidir (Treviño y Nelson, 2004). En este sentido, el agente decisor o bien tomará a otras personas de la organización como referentes o bien tomará a la propia organización -con sus valores y su cultura- (Jones y Ryan, 1998), viéndose de esta manera, significativamente influido en su actuar ético (Treviño y Nelson, 2004). Por todo ello, la primera variable con la que comenzaremos nuestro análisis tiene que ver con el papel desarrollado por el liderazgo, un aspecto éste íntimamente ligado al papel de *referente*, y sugerido desde la literatura como el de mayor influencia sobre el comportamiento del individuo (cf. Bass, 1990).

### El Liderazgo ético

Siguiendo las tesis planteadas por Kohlberg (1969), se establece que las personas, a lo largo de su vida, modifican gradualmente su razonamiento moral y, conforme lo hacen, moldean su manera de pensar hacia una forma más autónoma, la cual adquiere su máxima expresión cuando dicho perfil de pensamiento alcanza los niveles superiores propuestos por Kohlberg (1969) (estadios 5 y 6), en los que las decisiones y acciones tomadas se acercan e, incluso, se identifican con la decisión/acción moralmente correcta (Kohlberg, 1969). Sin embargo, pese a ser un proceso, no todos los individuos pueden llegar a ocupar tales estadios de desarrollo moral. Más bien, la gran mayoría de las personas no alcanzan tales niveles en su razonamiento moral y, éstas, con total seguridad, requieren de la aprobación de un grupo más amplio de personas que tomarán como *referentes* (Treviño, 1986; Jones y Ryan, 1998): familia, amigos, líderes espirituales y compañeros de trabajo, entre otros. Así, tal como afirma Jones (1991), los factores organizacionales pueden desempeñar un papel importante en el comportamiento ético en dos cuestiones: el establecimiento de la intención moral y la participación en la conducta moral. En este sentido, las personas que conforman los entornos organizacionales son altamente influyentes respecto a la intención ética del empleado, en especial, aquellas personas que poseen cierto poder y autoridad en la empresa.

En efecto, desde la teoría del Conjunto de Roles (Merton, 1957) se deduce que el grado de autoridad de la persona tomada como referente es vital a la hora de influir sobre el comportamiento y actitudes del individuo organizacional. Como propone Treviño (1986), el poder de influencia de

una persona con autoridad legítima es tal que los individuos estarían dispuestos a llevar a cabo cualquier orden a pesar de ser contraria a los dictados de su conciencia. En este sentido hemos de considerar que los directivos, como individuos con autoridad legítima, pueden llegar a ser referente en el comportamiento de los miembros de la organización. Pero de este poder influyente no siempre es consciente el directivo de forma que, incluso, los empleados inherentemente honestos pueden ser empujados a comportarse de forma inapropiada desde una perspectiva ética si perciben en su entorno trazas de injusticia o inequidad (Litzky, Eddleston, y Kidder, 2006).

Podemos, por tanto, inferir que la Alta Dirección tiene un poderoso poder de afectación sobre el grado de moralidad conductual que se sucede en la empresa y así parece quedar confirmado por una extensa investigación (Newstrom y Ruch, 1975; Zey-Ferrell y Ferrell, 1982; Dubinsky y Loken, 1989; Alderson y Kakabadse, 1994; Vitell, Dickerson y Festervand, 2000; Mayer, Kuenzi, Greembaum, Bardes y Salvador, 2009). La cuestión a plantear, ahora, sin embargo, es sobre cuáles deben ser los mecanismos o características que tiene que hacer valer la Alta Dirección para influir en el comportamiento ético/no ético del empleado. Puede suceder que, aún cuando la Alta Dirección sí tenga una dimensión moralmente buena, debido a la distancia existente entre ambos, ésta no sea percibida por el resto de miembros organizacionales. De esta forma, esta persona, moralmente buena en realidad y con comportamiento consecuente, es muy probable que sea considerada como amoral o éticamente neutral. Por tanto, no es suficiente con ser una *persona moralmente buena*, sino que se ha de transmitir dicha buena moralidad y la importancia de la misma a todos los niveles de la organización y esto se consigue mediante el desarrollo de la figura de *directivo moralmente bueno*, pilar básico sobre el que se sustenta un líder ético (Treviño, Hartman y Brown, 2000) (Figura 2).

**Figura 2. Los pilares del liderazgo ético**



Fuente: Elaborado por Treviño, Hartman y Brown (2000)

Desarrollar la figura de *directivo moralmente bueno* en la empresa implica, en primer lugar, *hablar sobre valores éticos en la empresa y comunicar*, de forma clara, *la importancia de éstos en las decisiones y acciones tomadas en la empresa*. Ésta es una tarea esencial para ejercer el liderazgo ético en la empresa pues, de lo contrario, es muy probable que los empleados no perciban apoyo organizacional hacia una cultura ética (Ardichvili, Mitchell y Jondle, 2009) y, por tanto, no consideren importante la ética en su trabajo (Treviño *et al.*, 2000). *Hacer visible o perceptible*, en la medida de lo posible, *el comportamiento ético* a toda la organización resulta también esencial para desarrollar la figura de *directivo moralmente bueno*, pues así los altos directivos logran ejemplificar una buena moralidad (Schroeder, 2002). Es más, no sólo deben hacer perceptible el comportamiento ético para que éste sea imitado, sino que además deben encarnar los valores de la organización en su propio comportamiento y deben articular los valores de una manera que resulte atractiva para todos los participantes de la

organización, internos y externos (Ardichvili *et al.* 2009). Por último, de las tesis de Treviño *et al.* (2000) se puede desprender que el *desarrollo de un sistema de recompensas y castigos -e*, incluso, un *sistema de evaluación del rendimiento-* que sea consistente con los valores éticos declarados en la empresa, es el último aspecto necesario para ser un *directivo moralmente bueno*. En efecto, siguiendo a Bandura (1977), conocer las posibles consecuencias de ciertos tipos de acciones provee no sólo una función informativa sino también motivadora y reforzadora hacia aquel comportamiento apropiado que se requiere en la empresa. Con ello, la Alta Dirección envía señales sobre el comportamiento deseable/apropiado e indeseable/inapropiado en la empresa (Treviño *et al.*, 2000; Treviño y Nelson, 2004) logrando que los empleados sean responsables ante las normas y expectativas éticas transmitidas, al vincular la ética con consecuencias personales importantes (Weaver, Treviño y Cochran, 1999a). En definitiva, la Alta Dirección, si bien requiere de una naturaleza moralmente buena para ejercer de líder ético, necesita imperiosamente informar a los empleados de cómo deberían comportarse o lo que es lo mismo, desarrollar la figura de *directivo moralmente bueno*, lo cual nos mueve a formular la siguiente proposición:

**P1a:** “*El liderazgo ético de la Alta Dirección, a través del desarrollo de la figura de directivo moralmente bueno, influye positivamente sobre el comportamiento ético del empleado*”.

No obstante, el liderazgo ético no es solamente desarrollado por la Alta Dirección. En la empresa, también existen personas (líderes) que aún no alcanzando tan alto grado de autoridad, bien poseen autoridad sobre un grupo de personas sobre las cuales influye en gran medida. Son los superiores inmediatos, los cuales, además de poseer dicha autoridad, son cercanos a éstos, característica propuesta también por Merton (1957) como clave para que una persona tomada como referente influya de manera efectiva sobre el comportamiento de otros. Además, la reducida distancia organizacional existente entre el sujeto decisor y el superior de éste, hace más fácil y frecuente la interacción social entre ellos, lo que, desde la Teoría de la Asociación Diferencial (Sutherland y Cressey, 1970) y del Aprendizaje Social (Bandura, 1977), se convierte en motor de influencia en materia de comportamiento. Por tanto, la figura del superior más inmediato del empleado se convierte en un fuerte referente al que acudir en la empresa, con valores, principios, actitudes y actuación diaria que serán objeto de emulación por parte del empleado. Su poder de influencia como líder puede llegar, incluso, a ser mayor que en el caso de la Alta Dirección, pues el superior, a parte de desarrollar la figura de *directivo moralmente bueno*, puede influir en el comportamiento de los empleados a través de su propia persona y su actuar diario, esto es, desarrollando la figura de *persona moralmente buena*. En efecto, los empleados pueden percibir y experimentar con gran facilidad si la persona del superior es íntegra, digna de confianza, abierta, preocupada por la gente, justa..., y si verdaderamente se comporta y toma decisiones éticas, todo lo cual es fiel reflejo de una *persona moralmente buena* (Treviño *et al.*, 2000). En consecuencia, al poder influir a través del desarrollo de sus dos pilares: *directivo moralmente bueno* y *persona moralmente buena* (Ver Figura 2) reforzará, como es de preveer, el liderazgo ético ejercido sobre el empleado (Treviño *et al.*, 2000), y a su vez, su capacidad de influencia sobre la moralidad conductual del mismo (Peterson, 2004; Mayer *et al.*, 2009). A partir de estos planteamientos podemos establecer la siguiente proposición teórica:

**P1b:** “*El liderazgo ético del superior, a través del desarrollo de las figuras de directivo moralmente bueno y persona moralmente buena, influye positivamente en el comportamiento ético del empleado*”.

### Otros miembros de la empresa

La distancia intra-organizacional (Merton, 1957) y el nivel de interacción existente entre individuos (Sutherland y Cressey, 1970) desempeñan también una función esencial para conseguir que una persona sea considerada *referente*. En efecto, el comportamiento se aprende en el proceso de interactuar con personas pertenecientes a grupos personales íntimos (Sutherland y Cressey, 1970). Este concepto de “asociación diferencial”, ya descrito en un párrafo anterior, reconoce que el proceso de aprendizaje ético es normalmente gradual, al ser la interacción mantenida con otras personas lo que identifica aquellos comportamientos que son o no aceptables dentro de la organización (Ferrell y Fraedrich, 1994). Por tanto, cuanto menor es la distancia organizacional entre individuos, mayor es el poder de influencia de aquella persona tomada como referente (Sutherland y Cressey, 1970), lo que, de algún modo, sitúa a subordinados y compañeros de trabajo de rango similar como importantes referentes para los empleados. En efecto, la distancia organizacional que el sujeto decisor mantiene con estos individuos es corta y la interacción mantenida con ellos suele alcanzar niveles ciertamente elevados, esencial para que se genere un óptimo proceso de aprendizaje de comportamientos, valores y actitudes (Bandura, 1977) e, incluso, marcos de referencia compartidos (Granitz, 1993). Es por tanto, predecible, que estos *otros importantes* (subordinados y colegas) afecten de manera importante sobre el comportamiento ético del individuo (Ferrell y Fraedrich, 1994). Así queda expuesto en una amplia investigación que muestra la influencia ejercida por colegas de trabajo (Zey-Ferrell, Weaver y Ferrell, 1979; Verbeke, Ouwerkerk y Peelen, 1996; Jones y Kavanagh, 1996; Deshpande y Joseph, 2009) y subordinados (Nakano, 2001) sobre el comportamiento ético/no ético del empleado. A partir de estos planteamientos establecemos la siguiente proposición:

**Plc:** “*El comportamiento ético percibido en otros miembros de la empresa influye positivamente sobre el comportamiento ético del empleado*”.

### Política formal de la empresa

Por último, para transmitir y fomentar la ética, la Alta Dirección puede hacer uso de un gran número de herramientas, cuyo uso ha proliferado en el ámbito empresarial durante estos últimos años (Guillén *et al.*, 2002; Weaver, Treviño y Cochran, 1999b). Por lo general, el instrumento más utilizado es la elaboración de documentos formales, como el código ético, que trata de distinguir cuál es el comportamiento que es o no aceptable en la organización. Dicho documento, además, sirve para clarificar que las consideraciones morales sí tienen lugar dentro del funcionamiento organizacional (Adams, Tashchian y Shore, 2001), ayudando con ello a que el empleado se sienta respaldado en su actuar moralmente bueno. La utilidad de estos documentos en términos de influencia ha sido ampliamente confirmada en la literatura (Schwartz, 2001), especialmente cuando el contenido de los mismos es comunicado en todas las capas jerárquicas de la organización (Cleek y Leonard, 1998). Siguiendo, pues, esta línea argumental, proponemos la siguiente proposición teórica:

**Pld:** “*El conocimiento de la existencia y contenido de un documento formal sobre ética influye positivamente sobre el comportamiento ético del empleado*”.

No obstante, la implantación de un código ético de conducta es sólo el comienzo de un verdadero esfuerzo en fomentar la ética en la empresa (Treviño y Nelson, 2004). En realidad, para que el código sea exitoso en su pretensión, necesita de la utilización conjunta de otros mecanismos para fortalecer su influencia. En este sentido, podemos afirmar que el paso

inmediato que se debe realizar tras la elaboración del código es el establecimiento de un programa de formación que transmita el contenido del mismo. En efecto, si bien el código ético sirve para establecer lo que es o no apropiado dentro de la organización, lo cierto es que si al individuo no se le clarifica el porqué de la adecuación o inadecuación de esa acción, es posible que solamente con el código no se alcancen los resultados esperados. Una extensa investigación respalda la importancia de la formación para influir positivamente en la ética del individuo (Delaney y Sockell, 1992; Kavathatzopoulos, 1994), a partir de lo cual planteamos la siguiente proposición teórica:

**P1e:** *“La existencia de un programa de formación cuyo contenido trate el tema de la ética influye positivamente sobre el comportamiento ético del empleado”.*

## **2.2. Influencia de las características individuales**

Aunque el entorno o contexto en que el individuo se encuentra se constituye como un importante factor de influencia sobre el comportamiento y actitudes del individuo (Treviño, Butterfield, y Mc Cabe, 1998), las personas, por lo general, aunque inconscientemente, hacen uso también de algo personal que puede orientar la balanza hacia uno u otro lado y que, efectivamente, consiguen que personas sometidas a un mismo contexto puedan responder en su actuación de forma radicalmente diferente. Ese “algo” lo forman un conjunto de atributos personales que pueden diferir entre personas y que dotan a éstas de una predisposición a comportarse y a pensar de manera diferente ante situaciones similares. Por tanto, no resulta extraño que la literatura considere también los rasgos individuales a la hora de comprender el porqué del comportamiento ético/no ético del empleado (Ferrell y Gresham, 1985; Treviño, 1986). La investigación realizada hasta el momento ha resultado en una extensa lista de factores (Collins, 2000) que, sin embargo, sintetizamos en este trabajo sobre la base de clarificar la naturaleza de aquellos que se sugieren con mayor poder de afectación.

### Locus interno/externo de control

El locus de control es una de las características que más interés ha recibido por parte de la comunidad académica (Collins, 2000). Dicha variable se presenta en forma de un continuo entre una orientación interna y externa (Treviño y Nelson, 2004) que expresa el grado en que las personas se consideran capaces de controlar los acontecimientos que les afectan en sus vidas. Así, si la persona presenta un locus interno de control, cree que su comportamiento y acciones afectan en gran medida a los acontecimientos de sus vidas mientras que si, por el contrario, presenta un locus externo de control, piensa que los acontecimientos de sus vidas son determinados por el destino, la suerte u otras personas. Como consecuencia, se cree que en función de la orientación que tome dicha característica en el individuo, la naturaleza moral del comportamiento desarrollado por éste puede ser diferente. Así, la persona que presente una orientación externa, dado que no concibe una conexión entre su comportamiento y los resultados, es poco probable que se vea influida por las posibles repercusiones negativas asociadas a acciones no éticas (Street y Street, 2006), mientras que el individuo que posea un locus interno de control conocerá más fácilmente la relación existente entre su comportamiento y las consecuencias derivadas de éste (Smith, Coates y Deis, 1999). Por tanto, podemos decir que la persona con locus interno de control asumirá con mayor probabilidad la responsabilidad que se derive de las acciones y decisiones tomadas en su vida y, por consiguiente, tenderá a comportarse mejor en términos de moralidad (Treviño y Nelson, 2004). A partir de estos argumentos, podemos establecer la siguiente proposición teórica:



**P2a:** “La posesión de un locus interno de control influye positivamente sobre el comportamiento ético del empleado”

### Maquiavelismo

Otra variable que ha sido ampliamente investigada es el maquiavelismo. El maquiavelismo se describe como una característica del individuo que hace que éste no dude en utilizar cualquier medio, incluso la manipulación, la persuasión y/o el engaño para lograr sus propios propósitos (Christie y Geis, 1970; Hunt y Chonko, 1984). Una persona maquiavélica mantiene perspectivas cínicas sobre la naturaleza humana, lo cual le lleva a comportarse sin la consideración de estándares tradicionales y convencionales de moralidad (Bloodgood, Turnley y Mudrack, 2010). De ahí el interés dedicado a su inclusión como variable de estudio en este trabajo, pues una personalidad maquiavélica trae consigo un conjunto de connotaciones tan negativas (manipulación, engaño, creencia en que el fin justifica los medios, etc.) que favorecen la mayor propensión a comportarse moralmente mal. En efecto, pese a que la investigación existente no ha sido uniforme en sus hallazgos, hay suficiente evidencia empírica que sugiere que dicha característica puede influir en el nivel de moralidad de actitudes y comportamientos humanos (Bloodgood *et al.*, 2010), y, más concretamente, hay un importante número de trabajos que abogan porque dicha relación de influencia es negativa (Mudrack, 1993; Loe *et al.*, 2000; Collins, 2000; O’Fallon y Butterfield, 2005). Así, dado que los individuos maquiavélicos suelen estar más preocupados con los resultados de sus conductas que con el comportamiento en sí (Street y Street, 2006) -y puesto que éstos no sólo no se ven afectados por los sentimientos sino que mantienen cierta distancia con las cuestiones morales (Christie y Geis, 1970)-, es probable que el maquiavelismo influya negativamente sobre el comportamiento ético del individuo (Jones y Kavanagh, 1996). Ello no quiere decir que la meta de los individuos con alto maquiavelismo sea la de actuar de forma inmoral, sino que su naturaleza moral sí puede dar lugar a comportamientos no éticos. A partir de estos argumentos planteamos, entonces, la siguiente proposición de trabajo:

**P2b:** “La posesión de un perfil maquiavélico de la personalidad influye negativamente sobre el comportamiento ético del empleado”.

### Religiosidad

Debido a que la religión es entendida como un aspecto importante que moldea la cultura de las civilizaciones actuales, es de esperar que ésta tenga una influencia considerable sobre los valores, hábitos y actitudes de los individuos, influyendo, enormemente, en el comportamiento de éstos. En efecto, la religión es un conjunto de valores, doctrinas y principios que proporcionan un esquema ético y moral para el entendimiento, la motivación y el comportamiento, delimitado y determinado por los credos, teologías y doctrinas sobre el destino actual y eterno del hombre, su relación consigo mismo y con los otros, y Dios -o cualquier otro ser supremo o trascendente- (King, 2007). Por tanto, debido al alto contenido moral de sus enseñanzas (Conroy y Ememon, 2004), es posible sugerir que una alta religiosidad, entendiendo por religiosidad a la práctica personal de la religión, influye positivamente sobre el comportamiento ético del individuo. En efecto, como asegura Kohlberg (1981), la religión posee un papel relevante en la progresión del desarrollo moral del individuo, al motivar a éste a incorporar principios éticos universales en su forma de actuar y pensar (Conroy y Emerson, 2004). En consecuencia, es más fácil que el individuo tome decisiones más ajustadas a una buena moralidad, lo que por otra parte queda ampliamente confirmado desde la literatura

(Collins, 2000). Así, estudios como el de Vitell y Paolillo (2003)<sup>4</sup>, que vinculan indirectamente la religiosidad con las creencias éticas del individuo, o hallazgos recientes como el de Lowery y Beadles (2009), que encuentran una relación directa y significativa entre religiosidad y comportamiento ético -ya sea dentro o fuera del trabajo-, permiten inferir un alto poder influyente de esta característica sobre el comportamiento ético del empleado. Por tanto, siguiendo esta línea argumental, podemos establecer la siguiente proposición:

**P2c:** *“La posesión de un perfil religioso influye positivamente sobre el comportamiento ético del empleado”.*

#### Creencias relativistas/universalistas

Desde la literatura, también se infiere que un perfil relativista pueda tener una influencia importante sobre el individuo a la hora de comportarse conforme a criterios de moralidad (Collins, 2000). Aquél sobre el que gobierna en su vida la sensación de que todo es relativo defiende que las reglas morales no reflejan verdades absolutas o universales (Marta, Singhapakdi y Higgs-Kleyn, 2001) y que los juicios, decisiones y acciones morales surgen (y deben surgir) a partir de costumbres o normas socio-culturales e, incluso, preferencias personales (Napal, 2005). De este modo, se entiende que un relativista es más propenso a rechazar la existencia de guías o normas morales universales, y a su vez, menos propenso a aprender normas y reglas universales de conducta propuestas tanto para una determinada profesión como para la convivencia general en la sociedad (Shaub, 1989). Es, por tanto, más improbable que esta persona se percate de la existencia de brechas entre el comportamiento ético y el que no es ético (Sparks y Hunt, 1998), y por consiguiente, es más probable que dicha persona tome decisiones y acciones inmorales. Así, considerando la existencia de patrones y estándares morales considerados universalmente válidos –como los que se proponen desde organizaciones internacionales tales como la OECD<sup>5</sup>-, no parece extraño que el comportamiento de aquellos que son relativistas quede sin ajustarse, en gran parte de las ocasiones, a estos principios universales, cayendo, en consecuencia, en el lado de la inmoralidad. Por tanto, la posesión de creencias relativistas hace que la persona desarrolle con mayor probabilidad acciones no éticas y así queda reflejado en una amplia investigación (Peterson, Rhoads, y Vaught, 2001; Peterson, 2004; O’Fallon y Butterfield, 2005). A partir de estos argumentos, formulamos la siguiente proposición teórica:

**P2d:** *“La posesión de un perfil de pensamiento relativista influye negativamente sobre el comportamiento ético del empleado”.*

#### Sistema personal de valores

Finalmente, la estructura de valores del individuo es considerada también como un importante determinante de su comportamiento ético/no ético (Ferrell y Gresham, 1985; Hunt y Vitell, 1986; Fritzsche, 1991), lo que es confirmado en diversos estudios realizados hasta el momento (Singhapakdi y Vitell, 1993a, 1993b; Nonis y Swift, 2001; Fritzsche y Oz, 2007). Así, se han encontrado vínculos positivos con respecto a valores tales como el *ser admirado por el resto de la gente*, la *autoestima*, el *sentido de pertenencia a un grupo* y las *relaciones afectuosas con otras personas*, ya sea a través de encontrar una asociación significativa con la posesión de una filosofía moral idealista (Singhapakdi y Vitell, 1993a) –que predispone al comportamiento ético (O’Fallon y Butterfield, 2005)- o bien a través de encontrar una relación directa con el propio juicio ético de la persona (cf. Nonis y Swift, 2001; Singhapakdi y Vitell, 1993b<sup>6</sup>). Por tanto, del análisis de estos hallazgos podríamos inferir que una alta preocupación

por lo que otras personas puedan pensar sobre uno mismo podría afectar positivamente a la ética desarrollada (Nonis y Swift, 2001; Blanchard y Peale, 1988), de manera que aquellas personas que deseen y necesiten de esa mayor aceptación social, tenderán a comportarse mejor éticamente. Sin embargo, complementando esta perspectiva con una de naturaleza más trascendente, la vinculación de todos estos aspectos puede hacerse también a través de su íntima conexión con el concepto de bienes/valores éticos descrito por Fontrodona, Guillén y Rodríguez (2010), aquellos que son valiosos por sí mismos para el desarrollo y crecimiento de la persona. Por ejemplo, el sentirse orgulloso de lo que se hace o, simplemente, el tener relaciones afectuosas con la gente son aspectos de la condición humana que se encuentran estrechamente vinculados con el necesario desarrollo de valores tales como justicia social, veracidad, paz, honestidad.... La aspiración a estos valores, además de estar inextricablemente unida a la dimensión humana, permiten el desarrollo y perfeccionamiento de la persona e, ineludiblemente la ponen en disposición hacia el desarrollo de un comportamiento moralmente virtuoso (Fontrodona *et al.*, 2010; Guillén, 2006). Algunos hallazgos encontrados en la literatura verifican, en parte, este proceso, por cuanto encuentran relación positiva de estos valores -o bienes éticos- con el comportamiento ético de la persona (p.e. Finegan, 1994; Fritzsche y Oz, 2007). A partir de estos argumentos formulamos la siguiente proposición:

**P2e:** *“La posesión de un sistema de valores que, en un marco de obtención de la excelencia humana refleje necesidad por ser socialmente reconocido, aceptado y admirado, influye positivamente sobre el comportamiento ético del empleado”*

### 3. DISCUSIÓN DEL MODELO

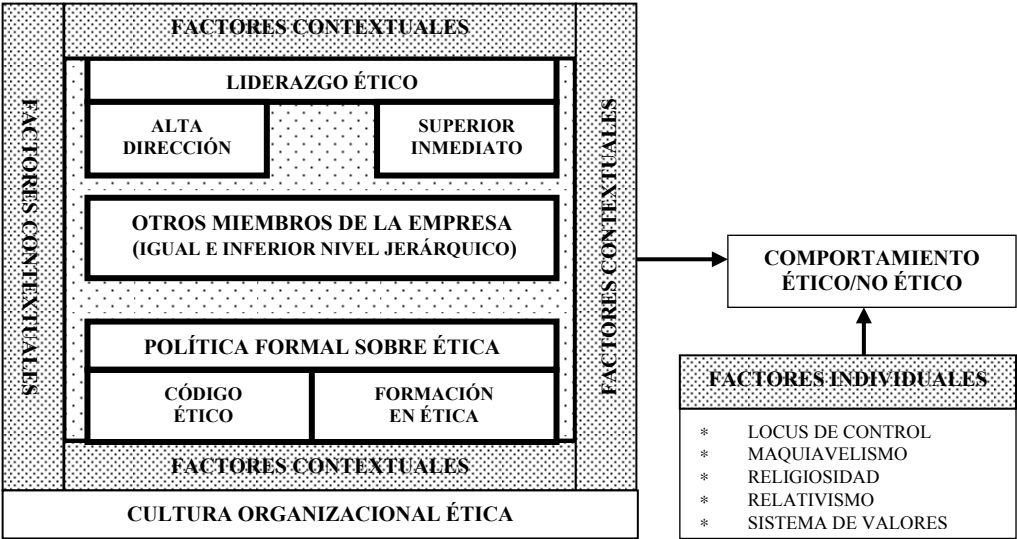
El modelo que proponemos, representado en la Figura 3, trata de explicar los factores básicos, tanto de naturaleza organizacional como individual, que influyen en el comportamiento ético/no ético del empleado. Este modelo incorpora las principales aportaciones teóricas realizadas en términos de comprensión del comportamiento ético/no ético del individuo (Treviño, 1986; Hunt y Vitell, 1986; Bommer *et al.*, 1987; Ferrell *et al.*, 1989; Fritzsche, 1991; Brass *et al.*, 1998), y considera también aquellas contribuciones empíricas más importantes en relación a dicha materia (Collins, 2000; Loe *et al.*, 2000; O’Fallon y Butterfield, 2005). Aunque la literatura ha señalado la relevancia de los factores contextuales e individuales en la explicación del comportamiento ético/no ético, son escasos los trabajos que realizan una síntesis de los factores más destacados de influencia, tanto individuales como contextuales. Nosotros detectamos tales factores y desarrollamos un modelo de comprensión sobre la ética que creemos de gran utilidad para la comunidad empresarial española.

La primera parte del modelo plantea la influencia ejercida sobre el comportamiento ético por aquellos factores organizacionales sobre los que se incide principalmente desde la literatura. Por un lado, el desarrollo de un liderazgo ético, bien por parte de la Alta Dirección bien por parte de los superiores más inmediatos, contribuye positivamente sobre la moralidad conductual del empleado. Por otro lado, la moralidad conductual percibida en el resto de miembros de la empresa, de igual o inferior nivel jerárquico, y la implementación de instrumentos formales tales como código ético y formación (Guillén *et al.*, 2002) -transmisores de los valores que deben imperar en la organización-, constituyen el resto de factores organizacionales que la literatura entiende como significativamente influyentes sobre el comportamiento ético. Todos estos factores, en conjunto, conforman lo que se denomina

cultura organizacional ética, a través de la cual, se influye de manera determinante sobre el comportamiento ético/no ético del empleado.

La segunda parte del modelo propone la influencia que las características personales del individuo (aspectos cognitivos y/o de personalidad) ejercen también sobre el comportamiento ético/no ético de éste. Por un lado, el modelo estima que, mientras la posesión de un locus interno de control influirá positivamente sobre el comportamiento ético, la adherencia a creencias relativistas de la moral influirá negativamente, todo lo contrario a lo que sucede si la orientación del individuo es totalmente opuesta a la descrita, esto es, si el individuo posee un locus externo de control o un pensamiento universalista de la moral. Por otro lado, el modelo indica que la religiosidad influye positivamente sobre la moralidad conductual desarrollada por el individuo mientras que la posesión de rasgos maquiavélicos lo hace negativamente. Finalmente, el modelo elaborado por los autores muestra también cómo la posesión, por parte del individuo, de una estructura de valores que refleje la necesidad del individuo por ser socialmente aceptado y reconocido, se encuentra íntimamente vinculado con el desarrollo por parte de éste de acciones y decisiones de buena calidad moral, principalmente a través de aspirar a valores que conducen a la excelencia humana.

Figura 3. Modelo explicativo de los factores determinantes del comportamiento ético/no ético



Fuente: Elaboración propia

#### 4. IMPLICACIONES Y CONCLUSIONES

La ética en la empresa es un tema que preocupa cada vez más a directivos y académicos. Sin ella se puede ganar a corto plazo pero una empresa guiada por principios poco éticos no perdurará mucho en el mercado actual. Con este trabajo, nuestra intención ha sido la de contribuir al establecimiento de un marco teórico de conocimiento sobre los factores que influyen de forma más importante sobre el comportamiento ético/no ético en la empresa, y en consecuencia, de cómo promover de forma efectiva la ética en la organización. En concreto, consideramos que,

con el modelo teórico desarrollado y los argumentos planteados en el mismo, contribuimos a vislumbrar aquellos factores clave en términos de asociación con el grado de moralidad conductual desarrollado por el individuo así como también a diseñar la estrategia óptima para lograr excelentes resultados en materia de moralidad. Así, del análisis realizado sobre la literatura se han podido establecer las dos principales tipologías de factores que influyen sobre el comportamiento ético/no ético del empleado: aspectos contextuales, que representan una fuerza externa de influencia sobre el individuo, y aspectos individuales o internos a éste. En relación al primer tipo de factores, constituyentes de la cultura de valores de la organización, puede decirse que pueden ser controlados por la Alta Dirección, pues se refieren a aspectos internos a la organización, y ello supone un desafío importante para la Dirección de la empresa en post de mejorar la calidad moral de sus organizaciones. Y en relación a los segundos, si bien pertenecen al ámbito de la persona, su conocimiento puede ser también de utilidad para mejorar la cultura ética de la organización. En primer lugar, conocer aquellos aspectos internos a la persona que pueden contribuir favorable o desfavorablemente en el nivel de moralidad de ésta puede facilitar la puesta en marcha de un óptimo proceso de contratación que resulte en la incorporación continuada de personal con un sistema de valores y características cognitivas y personales conducentes al comportamiento ético. Y en segundo lugar, esta información puede resultar también de utilidad para mejorar el grado de moralidad de aquellas personas ya incorporadas a la fuerza laboral de la empresa, precisamente a través de la implementación de mecanismos de naturaleza organizacional con los que poder reconducir dichos aspectos individuales (p.e. asignar a compañeros y/o superiores éticamente ejemplares como entrenadores personales, dinámicas formativas en ética, incorporación de la dimensión moral en los criterios del sistema de evaluación del rendimiento, liderazgo ético, etc.).

Como limitación de nuestra aportación es preciso señalar que, aunque en el modelo se muestran aquellos factores de mayor importancia, para una mayor clarificación y comprensión del modelo, se debería tener en consideración las interrelaciones que desde la literatura se sugieren entre ellos. Este tipo de interrelaciones podemos encontrarlas, por ejemplo, entre las que es de esperar que sucedan entre los factores de naturaleza contextual. Por un lado, es de esperar una relación positiva entre el liderazgo ético ejercido por la Alta Dirección y el liderazgo ético desarrollado por el superior más inmediato y el modelado conductual del resto de empleados. Igualmente, la implantación de una política formal sobre ética, además de verse influida por el grado de calidad moral percibido en la Alta Dirección, puede ejercer un importante papel de influencia sobre el modelado conductual de tanto el superior del empleado como de aquél desarrollado por colegas de trabajo y/o subordinados.

De igual forma, resulta necesario indicar que el modelo planteado encuentra otra limitación en no haber considerado las contribuciones de Jones (1991) a la comprensión del comportamiento ético/no ético del empleado. El papel desempeñado por el grado de intensidad moral del asunto (p.e. magnitud de consecuencias, consenso social, probabilidad del efecto, inmediatez temporal, proximidad y concentración del efecto) (cf. Jones, 1991) al que se enfrente el empleado, resulta crucial para una óptima comprensión del proceso que lleva a un individuo a comportarse éticamente o no. Sin embargo, debido a que, de haber abordado este aspecto en profundidad, la complejidad del modelo propuesto se hubiera visto incrementada, y puesto que, como ya expusimos en su momento, el control que puede ejercerse desde la cúpula directiva sobre este aspecto es prácticamente inexistente, asumimos dicha limitación por cuanto el objetivo principal era el establecer un marco de factores de influencia sobre el que poder tener cierto control y así elaborar estrategias óptimas de promoción del comportamiento ético del empleado.

Como última limitación destacable, señalar que en el modelo planteado no se muestran los posibles efectos interactivos existentes entre los diversos factores organizacionales e individuales que se sugieren desde la literatura (Treviño, 1986). En efecto, tanto teórica como empíricamente, la aproximación contingente comienza a tomar un importante peso para mejorar la comprensión sobre el porqué de la ética/no ética de los empleados (Treviño, 1986; Falkenberg y Herremans, 1995; Greenberg, 2002; Peterson, 2004). De acuerdo con los resultados alcanzados en diversos estudios (Falkenberg y Herremans, 1995; Greenberg, 2002; Peterson, 2004), diseñar estrategias de promoción de la buena moralidad sin considerar las características individuales podría conducir al fracaso de aquellas en lograr su propósito. Por tanto, consideramos que las interacciones entre el contexto organizacional y las características individuales tienen especial relevancia para mejorar el entendimiento sobre cuáles son las causas del comportamiento ético/no ético en la empresa, por lo que la inclusión en el modelo de las relaciones que se desprenden de considerar un enfoque contingente hubiera resultado de necesario interés para el mejor cumplimiento del objetivo de este trabajo.

Finalmente, la discusión de las aportaciones y limitaciones del modelo nos conduce a establecer una serie de propuestas futuras de investigación. En primer lugar, resulta necesario señalar que los esfuerzos futuros de investigación deberían ir encaminados a estudiar y contrastar empíricamente las relaciones que se plantean en el presente trabajo. Aunque ya algunas de las relaciones planteadas aquí han sido anteriormente corroboradas en diferentes contextos, en la actualidad existe un vacío importante de investigación en el contexto sociocultural español, un contexto socio-cultural con características particulares (cf. Hofstede 1967-2009) que podría influir en algunas de aquellas relaciones. Además, gran parte de los factores expuestos en este trabajo han sido poco o nada explorados anteriormente (p.e. liderazgo ético del superior, compañeros de trabajo, sistema de valores, etc.). Por tanto, una mayor investigación empírica sobre este tema parece necesaria, especialmente en el contexto empresarial español, para lo cual el presente trabajo y el modelo teórico elaborado pueden suponer un importante punto de partida. En segundo lugar, otra línea interesante de investigación, sería la de analizar tanto teóricamente como empíricamente las relaciones tanto directas como interactivas que podrían existir entre gran parte de los factores (individuales o contextuales) que se presentan en el presente trabajo, especialmente a la hora de comprender las causas que mueven al empleado a comportarse de manera ética o no ética. Por último, un segundo trabajo en el cual se relacionan los factores aquí tratados con la generación de valor parece también necesario. Ciertamente, el diseño de acciones para la consecución de una cultura organizacional ética debe ser un aspecto primordial en la agenda de los directivos de la empresa, pues siguiendo a Guillén (2006), y bajo un fundamento aristotélico, la dimensión moral no puede separarse de la acción humana. Sin embargo, se sabe que la motivación por generar una cultura ética puede ser, en gran parte de las ocasiones, una cuestión de satisfacción del interés propio para los directivos y para la empresa (Treviño y Nelson, 2004), posiblemente derivada del activo que la ética organizacional puede suponer para la empresa. Así pues, proponemos elaborar un marco teórico de comprensión que trate de contribuir a fomentar el interés de los directivos por implementar estrategias que generen una mayor calidad moral en las organizaciones. Para ello, como segunda parte de este trabajo proponemos diseñar un modelo, tomando como base las teorías *de la empresa basada en recursos* (Barney, 1991) y *de las capacidades dinámicas* (Teece *et al.*, 1997), que profundice y establezca las relaciones que puedan existir entre la ética organizacional y la creación de valor a través del comportamiento y actitudes positivas generadas por los recursos humanos.

## NOTAS

1. Este trabajo tiene su origen en la tesis doctoral del primer autor.
2. Desde 1991 lleva funcionando la asociación profesional de agentes de ética, la cual, durante las últimas décadas, se ha visto sustancialmente incrementada tanto en número de miembros como en actividad desarrollada (ver [www.eoa.org](http://www.eoa.org)) (Treviño y Nelson, 2004).
3. No sólo un buen número de empresas del estudio llevado a cabo por Fontrodona y de los Santos (2004) mostraban un problema importante en sus sistemas de comunicación internos para transmitir la ética a todos los niveles sino que el compromiso ético de las personas pertenecientes a los niveles más bajos era muy inferior al que se dedicaba en los niveles superiores.
4. En su trabajo, Vitell y Paolillo (2003) analizaron la relación entre la religiosidad y las creencias éticas del individuo a través de vincular la religiosidad con la filosofía moral desarrollada por el individuo (negativamente con el relativismo y positivamente con el idealismo).
5. Para más información véase [www.oecd.org/daf/investment/guidelines/](http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines/)
6. Singhapakdi y Vitell (1993b) encontraron una relación significativa positiva entre los valores “autoestima” y “ser admirado por el resto de la gente” y juicio ético del individuo.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, J.S., TASHCHIAN, A. y SHORE, T.H. (2001): “Codes of ethics as signals for ethical behaviour”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 29, pp. 199-211.
- ALDERSON, S. y KAKABADSE, A. (1994): “Business ethics and Irish management: A cross-cultural study”, *European Management Journal*, Vol. 12, No. 4, pp. 432-441.
- ARDICHVILI, A., MITCHELL, J. y JONDLE, D. (2009): “Characteristics of Ethical Business Cultures”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, No 4, pp. 445-451.
- ARGANDOÑA, A. (1999): “Business ethics in Spain”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 22, pp.155-173.
- BANDURA, A. (1977): *Social learning theory*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- BASS, B. M. (1990): *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership*, 3ª ed., The Free Press, New York.
- BLANCHARD, K. y PEALE, N. (1988): *The power of ethical management*, William Morrow & Company, New York.
- BLOODGOOD, J.M., TURNLEY, W.H. y MUDRACK, P.E. (2010): “Ethics instruction and the perceived acceptability of cheating”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, pp. 23-37.
- BOMMER, M., GRATTO, C., GRAVANDER, J. y TUTTLE, M. (1987): “A behavioural model of ethical and unethical decision making”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, pp. 265-280.
- BRASS, D.J., BUTTERFIELD, K.D. y SKAGGS, B.C. (1998): “Relationships and unethical behaviour: a social network perspective”, *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 14-31.
- CHRISTIE, R. y GEIS, F.L. (1970): *Studies in Machiavellianism*. Academic Press, New York.
- CLEEK, M. A. y LEONARD, S.L. (1998): “Can corporate codes of ethics influence behaviour?”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, pp. 619-630.
- COLLINS, D. (2000): “The quest to improve the human condition”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 26, pp. 1-73.
- CONROY, S.J. y EMERON, T.L.N. (2004): “Business ethics and religion: religiosity as a predictor of ethical awareness among students”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 50, pp. 383-396.
- DELANEY, J.T. y SOCKELL, D. (1992): “Do company ethics training programs make a difference?: An empirical analysis”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, pp. 719-727.
- DESHPANDE, S. y JOSEPH, J. (2009): “Impact of Emotional Intelligence, Ethical Climate, and Behaviour of Peers on Ethical Behavior of Nurses”, *Journal of Business Ethics*, Vol.85, pp. 403-410.
- DUBINSKY, A.J. y LOKEN, B. (1989): “Analyzing ethical decision making in marketing”, *Journal of Business Research*, Vol. 19, pp. 83-107.
- FALKENBERG, L. y HERREMANS, I. (1995): “Ethical behaviours in organizations: directed by the formal or informal systems?”, *Journal of Business Ethics*, Vol.14, No. 2, pp. 133-143.
- FERRELL, O.C. y GRESHAM, L.G. (1985): “A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 87-96.
- FERRELL, O.C., GRESHAM, L.G. y FRAEDRICH, J. (1989): “A synthesis of ethical decision making models for marketing”, *Journal of Macromarketing*, Vol. 9, pp. 55-64.
- FERRELL, O.C. y FRAEDRICH, J. (1994): *Business Ethics* (2ª ed.), Houghton Mifflin, Boston.
- FINEGAN, J. (1994): “The Impact of Personal Values on Judgements of Ethical Behaviour in the Workplace”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, 1994, pp. 747-755.
- FORD, R.C. y RICHARDSON, W.D. (1994): “Ethical decision making: A review of the empirical literature”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, pp. 205-221.
- FORÉTICA (2004): *Responsabilidad social de las empresas: Situación en España*. Disponible en <http://www.foretica.org/biblioteca?lang=es> [Consulta: 3 de Noviembre de 2009].

- FORÉTICA (2006): *Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*. Disponible en <http://www.foretica.org/biblioteca?lang=es> [Consulta: 3 de Noviembre de 2009].
- FORÉTICA (2008): *Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*. Disponible en: <http://www.foretica.org/biblioteca?lang=es> [Consulta: 3 de Noviembre de 2009].
- FRITZSCHE, D.J. (1991): "A model of decision-making incorporating ethical values", *Journal of Business Ethics*, Vol. 10, pp. 841-852.
- FRITZSCHE, D. y OZ, E. (2007): "Personal values' influence on the ethical dimension of decision making", *Journal of Business Ethics*, Vol. 75, pp. 335-343.
- FONTRDONA, J. y DE LOS SANTOS, J. (2004): *Clima ético de la empresa española: grado de implantación de prácticas éticas*. Documento de Investigación No. 538, IESE Business School, Universidad de Navarra.
- FONTRDONA, J., GUILLEN, M. y RODRIGUEZ, A. (2010): *La ética en la encrucijada*, Ediciones Universidad de Navarra, EUNSA, Pamplona.
- GRANITZ, N.A. (2003): "Individual, Social and Organizational sources of sharing and variation in the ethical reasoning of managers", *Journal of Business Ethics*, Vol. 42, pp. 101-124.
- GREENBERG, J. (2002): "Who stole the money and when?: Individual and situational determinants of employee theft", *Organizational Behaviour & Human Decision Processes*, Vol. 89, pp. 985-1003.
- GUILLEN, M., MELÉ, D. y MURPHY, P. (2002): "European vs. American approaches to institutionalisation of business ethics: the Spanish case", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 11, pp.167-178.
- GUILLEN, M. (2006): *Ética en las organizaciones: Construyendo confianza*, Editorial Pearson, Madrid.
- HOFSTEDE, G.: 1967-2009, 'Geert Hofstede™ Cultural Dimensions', Disponible desde: <http://www.geert-hofstede.com> [Consulta: 20 de Agosto de 2009].
- HUNT, S.D. y CHONKO, L.B. (1984): "Marketing and Machiavellianism", *Journal of Marketing*, Vol. 48, pp. 30-42.
- HUNT, S.D. y VITELL, S. (1986): "A general theory of marketing ethics", *Journal of Macromarketing*, Vol. 8, pp. 5-16.
- JONES, G.E. y KAVANAGH, M.J. (1996): "An experimental examination of the effects of individual and situational factors on unethical behavioural intentions in the workplace", *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, pp. 511-523.
- JONES, T.M. (1991): "Ethical decision making by individuals in organizations: A issue-contingent model", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 366-395.
- JONES, T.M. y RYAN, L.V. (1997): "The link between ethical judgement and action in organizations: A moral approbation approach", *Organization Science*, Vol. 8, No. 6, pp. 663-680.
- JONES, T.M. y RYAN, L.V. (1998): "The effect or organizational forces on individual morality: Judgment, moral approbation and behaviour", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 8, No. 3, pp. 431-445.
- KAVATHATZOPOULOS, I. (1994): "Training Professional Managers in decision-making about real life business ethics problems: The acquisition of the autonomous problem-solving skill", *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, pp. 379-386.
- KING, S.M. (2007): "Religion, Spirituality and the workplace: Challenges for Public Administration", *Public Administration Review*, Vol. 67, No. 1, pp. 103-114.
- KOHLBERG, L. (1969): "Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization", en GOSLIN D.A. (Ed.): *Handbook of socialization theory and research*, Rand McNally, New York, pp. 347-380.
- KOHLBERG, L. (1981): *The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and the Idea of Justice*, Harper & Row, San Francisco.
- LEWIN, K. (1935): *A Dynamic Theory of Personality*, MacGraw Hill, New York.
- LITZKY, B.E., EDDLESTON, K.A. y KIDDER, D. (2006): "The good, the bad and the misguided", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20, No. 1, pp. 91-103.
- LOE, T.W., FERRELL, L. y MANSFIELD, P. (2000): "A review of empirical studies assessing ethical decision making in business", *Journal of Business Ethics*, Vol. 25, pp. 185-204.
- LOWERY, C.M. y BEADLES, N.A. (2009): "Differences between work-related ethics and non-work ethics, and the effects of religiosity", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 21, No. 3, pp. 421-435.
- MALHOTRA, N.K. y MILLER, G.L. (1998): "An Integrated Model for Ethical Decision Making in Marketing Research", *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, pp. 263-280.
- MARTA, J.K., SINGHAPAKDI, A. y HIGGS-KLEYN, N. (2001): "Corporate ethical values in South Africa", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 43, pp. 755-772.
- MAYER, D., KUENZLI, M., GREEMBAUM, R., BARDES, M. y SALVADOR, R. (2009): "How low does ethical leadership flow?: Test of a trickle-down model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 108, No. 1, pp. 1-13.
- MERTON, R.K. (1957): "The Role Set", *British Journal of Sociology*, Vol. 8, pp. 106-120.
- MUDRACK, P.E. (1993): "An investigation into the acceptability of workplace behaviours of a dubious ethical nature", *Journal of Business Ethics*, Vol.12, pp. 517-524.
- NAKANO, CH. (2001): *Ethics at work in Japanese business: An empirical study of Japanese managers' perceptions of ethics in their corporate lives*, Doctoral Dissertation, The George Washington University, Washington DC.
- NAPAL, G. (2005): "An assessment of power abuse under ethics philosophies", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies (EJBO)*, Vol. 10, No. 1, pp. 29-34.



- NEWSTROM, J.W. y RUCH, W.A. (1975): "The ethics of management and the management of ethics", *MSU Business Topics*, Vol. 23, pp. 29-37.
- NONIS, S. y SWIFT, C.O. (2001): "Personal value profiles and ethical business decisions", *Journal of Education for Business*, Vol. 76, pp. 251-256.
- O'FALLON, M.J. y BUTTERFIELD, K.D. (2005): "A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996-2003", *Journal of Business Ethics*, Vol. 59, pp. 375-413.
- PETERSON, D.K., RHOADS, A. y VAUGHT, B.C. (2001): "Belief in Universal Ethics: Gender Differences, Influence of Referent Others and Ethical Beliefs of Business Professionals", *Business & Professional Ethics Journal*, Vol. 20, pp. 47-62.
- PETERSON, D.K. (2004): "Perceived leader integrity and ethical intentions of subordinates", *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, pp. 7-23.
- REST, J.R. (1986): *Moral Development: Advances in Research and Theory*, Praeger, New York.
- SCHROEDER, D. (2002): "Ethics from the top: Top Management and ethical business", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 11, pp. 260-267.
- SCHWARTZ, M. (2001): "The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behaviour", *Journal of Business Ethics*, Vol. 32, pp. 247-262.
- SHAUB, M.K. (1989): *An empirical examination of the determinants of auditors' ethical sensitivity*, Doctoral Dissertation, Department of Accounting, Texas Tech University.
- SINGHAPAKDI, A. y VITELL, S.J. (1993a): "Personal values underlying the moral philosophies of marketing professionals", *Business & Professional Ethics Journal*, Vol. 12, pp. 91-106.
- SINGHAPAKDI, A. y VITELL, S.J. (1993b): "Personal and professional values underlying the ethical judgments of marketers", *Journal of Business Ethics*, Vol. 12, pp. 525-533.
- SMITH, A., COATES, D. y DEIS, D.R. (1999): "Are Ethical Responses Linked to Locus of Control?", *Teaching Business Ethics*, Vol. 2, pp. 249-260.
- SPARKS, J.R. y HUNT, S.D. (1998): "Marketing researcher ethical sensitivity: Conceptualization, measurement and exploratory investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 92-109.
- SRNKA, K. J. (2004): "Culture's role in marketers' ethical decision making: An integrated theoretical framework", [Internet] *Academy of Marketing Science Review*, No. 1. Disponible desde <http://www.amsreview.org/articles/srnka01-2004.pdf> [Consulta: Enero de 2007]
- STREET, M. y STREET, V.L. (2006): "The effects of escalating commitment on ethical decision-making", *Journal of Business Ethics*, Vol. 64, pp. 343-356.
- SUTHERLAND, E. y CRESSEY, D.R. (1970): *Principles of Criminology*, 8ª ed., Lippincott, Chicago.
- TREVIÑO, L.K. (1986): "Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model", *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 601-617.
- TREVIÑO, L.K., BUTTERFIELD, K.D. y MC CABE, D.L. (1998): "The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviours", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 8, pp. 447-476.
- TREVIÑO, L. K., HARTMAN, L. P. y BROWN, M. (2000): "Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership", *California Management Review*, Vol. 42, pp. 128-142.
- TREVIÑO, L.K. y NELSON, K.A. (2004): *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*, John Wiley & Sons, New York.
- VERBEKE, W., OUWERKERK, C. y PEELEN, E. (1996): "Exploring the contextual and individual factors on ethical decision making of salespeople", *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, pp.1175-1187.
- VITELL, S.J., DICKERSON, E.B. y FESTERVAND, T.A. (2000): "Ethical problems, conflicts and beliefs of small business professionals", *Journal of Business Ethics*, Vol. 28, pp. 15-24.
- VITELL, S.J. y PAOLILLO, J.G. (2003): "Consumer Ethics: The Role of Religiosity", *Journal of Business Ethics*, Vol. 46, pp. 151-162.
- WEAVER, G.R., TREVIÑO, L.K. y COCHRAN, P.L. (1999a): "Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, pp. 539-552.
- WEAVER, G.R. TREVIÑO, L.K. y COCHRAN, P.L. (1999b): "Corporate ethics practices in the mid-1990's: An empirical study of the Fortune 1000", *Journal of Business Ethics*, Vol. 18, pp. 283-294.
- ZEY-FERRELL, M., WEAVER, K.M. y FERRELL, O.C. (1979): "Predicting unethical behavior among marketing practitioners", *Human Relations*, Vol. 32, pp. 557-569.
- ZEY-FERRELL, M. y FERRELL, O.C. (1982): "Role-Set configuration and opportunity as predictors of unethical behaviour in organizations", *Human Relations*, Vol. 35, pp. 587-604.